

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**INFLUÊNCIA DO CLIMA/CULTURA DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL
NA FACILITAÇÃO TRABALHO FAMÍLIA:
MODERAÇÃO DO GÊNERO**

Fabíola Eva Vaz

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos,
do Trabalho e das Organizações**

2008

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**INFLUÊNCIA DO CLIMA/CULTURA DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL
NA FACILITAÇÃO TRABALHO FAMÍLIA:
MODERAÇÃO DO GÉNERO**

Fabíola Eva Vaz

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos,
do Trabalho e das Organizações

Dissertação, orientada pela Prof. Doutora Maria José Chambel

2008

Resumo:

Esta pesquisa pretende ser uma contribuição para a literatura sobre a relação entre o trabalho e a família, numa perspectiva positiva. Para tal, examinou-se a influência da Cultura de Suporte Organizacional na relação de “Facilitação Trabalho-Família”, tendo também sido explorado o efeito moderador do género nesta relação, considerando que, na literatura, esta variável se encontra constantemente associada em estudos efectuados no âmbito da relação Trabalho-Família. A amostra foi constituída por 171 casais, portugueses, residentes em Lisboa, estando ambos os membros do casal empregados, e com ou sem filhos. Os resultados mostram uma relação positiva entre a Cultura de Suporte Organizacional e a relação de Facilitação Trabalho-Família. Os trabalhadores que revelaram uma percepção positiva da Cultura de Suporte Organizacional revelaram também maiores indicações de Facilitação Trabalho-Família. Contudo, o género não teve qualquer interferência na percepção da relação entre a Cultura de Suporte Organizacional e a Facilitação Trabalho-Família, significando que neste estudo não foram encontradas diferenças nesta percepção tanto por parte dos homens como por parte das mulheres. Por outro lado, ficou claro que é importante conhecer melhor os obstáculos que impedem a criação de um ambiente de trabalho “family-friendly”, de forma a que esta informação possa ser utilizada pelas organizações para desenvolver programas de formação para gestores e *workshops* para os trabalhadores, visando coordenar as necessidades dos trabalhadores com os objectivos das organizações.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Facilitação Trabalho-Família; Género

Abstract

The aim of this study it's to serve as contribute to the work-family literature, assuming a positive point of view. Thus, we examined the influence of the work family culture in the work family facilitation. In the end, we explored the moderating effect of gender in this relation. The data came from 171 Portuguese couples, living in Lisbon. Both members were employed with or without children. Results show a positive relation between work family culture and work-family Facilitation. Workers that showed a positive work culture, also showed greater work-family facilitation. However, gender did not have any influence in the relationship, witch means that in this study there were no differences in perceptions of work family culture for men and women. Furthermore, it became clear that it is important to know better the obstacles that prevent the creation of a workplace "family-friendly" so that this information can be used by organizations to develop training programs for managers and workshops for workers, aiming to coordinate the needs of workers with the objectives of the organizations.

Keywords: Work Culture; Work-Family Facilitation; Gender

Índice

Introdução	1
Cultura e Cultura Organizacional: Definições e Inter-Relação	3
Cultura de Suporte Organizacional: Conceitos e Finalidade.....	4
Facilitação: Trabalho-Família	8
Efeito Moderador do Género	11
Método	17
Resultados	20
Discussão	23
Conclusão.....	24
Limitações e Pistas para Futuras Investigações	26
Bibliografia	28
Anexo	

Índice de Tabelas

TABELA 1. MÉDIA, DESVIO PADRÃO E CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS	21
TABELA 2. REGRESSÃO LINEAR DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA FACILITAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA	22
TABELA 3. REGRESSÃO LINEAR SIMPLES DO EFEITO DE INTERACÇÃO DA CULTURA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL COM O GÉNERO NA FACILITAÇÃO TRABALHO FAMÍLIA	23

Introdução

A “Cultura” é, e sempre foi, tema central ao desenvolvimento. Como uma dimensão natural e fundamental da vida das pessoas, a cultura está integrada na política e na programação do desenvolvimento. A sua influência na estrutura e desenvolvimento de uma organização, assim como o efeito da “cultura” adoptada pela organização no desempenho laboral e na vida familiar das pessoas que a constituem, apesar de parecer um pleonismo, têm sido objecto de vários estudos científicos que procuram compreender melhor esta inter relação e efeito.

Na literatura são várias as definições de “cultura” e de “cultura organizacional”. De uma forma didáctica, “cultura” pode ser definida como um conjunto de padrões herdados de significados partilhados e de entendimento comum (tradições, valores, crenças, hábitos, normas, relações e diferentes formas de expressões), que influenciam o modo como as pessoas regem as suas vidas e oferecem uma lente por meio da qual interpretam a sua sociedade.

As limitações físicas do homem levaram-no à conjunção de esforços através da cooperação com os seus semelhantes para atingir seus objectivos e satisfazer as suas necessidades. Desta associação, nasceram as organizações que contêm em si a cultura herdada dos seus membros. Nesta óptica, a “cultura organizacional” pode ser definida como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos, possuindo no entanto um conjunto de características que individualizam a organização e a tornam única perante qualquer outra.

Tanto a “cultura” como a “cultura organizacional” influenciam e são influenciadas por circunstâncias externas e, em resposta a elas, podem modificar-se. Um exemplo evidente é a mudança do papel da mulher na família, na sociedade e no mercado de trabalho. As transformações nas concepções do género, da família, das relações de poder e de trabalho verificadas na sociedade, combinadas com uma miríade de factores como o aumento da escolaridade das mulheres, o avanço de economias baseadas em serviços, legislações mais igualitárias, auto controle da concepção, etc, alteraram a forma da mulher se relacionar na esfera pública e, portanto, no trabalho.

Para vários autores e pesquisadores, que concordam com a teoria dos sistemas, as organizações podem ser consideradas como um subsistema do sistema social dentro do qual estão situadas. Segundo esta teoria, sociedade e organização são sistemas abertos, que trocam informações e recursos a nível económico, tecnológico e cultural, necessários à sobrevivência e ao desenvolvimento organizacional.

É na perspectiva de um melhor e maior desenvolvimento organizacional, que várias organizações estabelecem “culturas organizacionais” que incluem o suporte organizacional, através de um conjunto de medidas administrativas e sociais que visam motivar, facilitar e melhorar o desempenho do trabalhador, promovendo ao mesmo tempo uma satisfação e equilíbrio entre o campo profissional e os campos familiar e social.

Garantir o equilíbrio entre o Trabalho e a Família é não só uma preocupação individual mas também uma preocupação organizacional, sendo muitas as evidências demonstradas em vários estudos, do impacto no bem-estar físico e psicológico (stress, *burnout*, exaustão física, etc) do indivíduo, decorrente de um desequilíbrio nesta relação. Para a organização este desequilíbrio pode traduzir-se num maior absentismo e *turnover*, numa redução da satisfação e compromisso com o trabalho, custos adicionais e consequentemente numa redução dos lucros da empresa.

Hoje, a maioria das grandes e médias organizações e empresas, estão atentas às famílias que estão ao seu “cuidado”. Contudo, algumas destas organizações se preocupam única e exclusivamente em disponibilizar aos seus trabalhadores programas, práticas e políticas “amigas-da-família” (*family-friendly*), ignorando a necessidade de uma intervenção mais profunda no sentido de desenvolver uma cultura organizacional que transmita confiança e segurança aos seus colaboradores, para que de facto, sirvam o seu propósito como “amigas-da-família”.

Na realidade, cada vez mais, homens e mulheres necessitam de um maior equilíbrio na divisão do trabalho, horários mais flexíveis, licenças para tomar conta de crianças doentes, creches nos locais de trabalho (Brazelton, 1988) entre outros tipos de suporte organizacional, de forma a aumentar o impacto do bem-estar físico e psicológico e do equilíbrio trabalho-família na sua produtividade. Ao disponibilizarem recursos e ao apoiarem os seus trabalhadores a manterem a sua vida familiar e de

trabalho em harmonia, as organizações beneficiam sobremaneira, retendo uma força de trabalho formada e competente, preservando habilidades consideradas vitais para a organização, reduzindo os custos com a formação e recrutamento, melhorando a moral e humor no trabalho, e aumentando conseqüentemente o produto e o sucesso da organização.

A análise apresentada neste documento é parte de um estudo mais abrangente, realizado pelo Núcleo de Psicologia das Organizações da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, sobre a relação entre o trabalho e a família, que tem como objectivo recolher informação sobre o modo como homens e mulheres conciliam a sua vida profissional com a sua vida familiar.

Esta pesquisa, em particular, pretende ser uma contribuição para a literatura sobre a relação entre o trabalho e a família, numa perspectiva positiva, pretendendo compreender a influência da cultura e suporte organizacional na relação de Facilitação Trabalho-Família, e explorar o efeito moderador do género nesta relação, visto que na literatura, esta variável se encontra constantemente associada à construção da relação Trabalho-Família.

Cultura e Cultura Organizacional: Definições e Inter-Relação

A cultura é uma matriz de infinitas escolhas e possibilidades. De dentro da mesma matriz cultural podemos extrair argumentos e estratégias para a degradação ou para o engrandecimento da nossa espécie, para sua escravização ou libertação, para a supressão do seu potencial produtivo ou para a sua ampliação.

Wole Soyinka - Prémio Nobel da Cultura

A cultura do meio em que nascemos e vivemos, os estereótipos definidos por essa cultura em relação ao género e os papéis que desempenhamos ao longo da vida, têm uma função crucial na definição de quem somos, como e com quem nos identificamos e relacionamos, o que pensamos e o que sentimos, influenciando o que fazemos através da imposição de limites na nossa estrutura de pensamento, nas nossas atitudes e comportamentos, no nosso uso do tempo e a nossa localização física, impondo também limites temporais e espaciais (Frone, 2003).

As limitações físicas do homem levaram-no à conjunção de esforços através da cooperação com os seus semelhantes para atingir seus objectivos e satisfazer as suas necessidades. Desta associação, nasceram as organizações que contêm em si a cultura herdada dos seus membros.

Para Maaja Vadi et al (2002), cada organização é uma criação colectiva, que consiste numa variedade de pessoas, seus comportamentos, atitudes e relações entre estas. De forma a cumprir uma tarefa, uma organização busca o esforço colectivo de muitos dos seus membros. O resultado, contudo, depende tanto dos esforços individuais como da forma como a organização gere a integração dos esforços dos seus membros. Desta forma, a gestão da organização depende principalmente dos hábitos, valores, atitudes e comportamentos das pessoas que dela fazem parte (*Maaja Vadi, Júri Allik e Anu Realo, Tartu, 2002*).

A cultura organizacional, segundo Câmara et al. (1998:131), permite criar nos membros de uma organização um sentimento de harmonia, visto todos se sentirem portadores do mesmo conjunto genérico de valores, partilhando ideias claras sobre quais os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua empresa. É assim facilitada a homogeneização de atitudes dos seus membros, e o alinhamento destes em conformidade com a missão do organismo. Esta ideia remete-nos de imediato para uma outra, que traduz a potencialidade da cultura organizacional no sentido de distinguir aquela instituição das demais, criando nos seus elementos um sentimento de pertença e partilha de valores que os compromete com a sua tarefa, tendo em vista o bem comum da instituição. A cultura é também, como daqui resulta claro, um mecanismo de orientação e controlo que molda e guia as atitudes e comportamentos dos empregados" (*idem*: 153).

Cultura de Suporte Organizacional: Conceitos e Finalidade

Como resposta às necessidades, cada vez mais crescentes, em recursos para a sustentabilidade familiar, tem havido uma mudança na cultura da procura de trabalho, como a entrada das mulheres (mesmo com crianças pequenas) para a força e mundo do trabalho, o aumento da proporção de famílias com dupla carreira, o aumento da proporção de pais solteiros, e o envelhecimento da população activa. Hoje, os

trabalhadores(as) procuram empregos que lhes permitam conciliar a vida profissional com a vida familiar.

Surgindo como uma consequência desta mudança na dinâmica familiar, tem-se verificado uma divisão das tarefas domésticas pelo casal, levando a que tanto os homens como as mulheres assumam responsabilidades familiares e de trabalho (*Bond Galinsky, & Swanberg, 1998; Gilbert, Hallet, & Eldrige, 1994; cit por Allen, 2001; Brief & Nord, 1990; Fullerton, 1995; cit por Clark, 2001*).

Para Frone (2003), os papéis ora desempenhados, tanto por homens como por mulheres, se distinguem em dois domínios, o domínio do trabalho (ex.: gerente, trabalhador/a), e o domínio social, ou seja fora do trabalho (ex.: parceiro/a, papel de pai ou mãe, papel religioso, etc), sendo estes dois domínios de papéis os mais importantes para a maioria das pessoas (*Mortimer, Lorence e Kumka, 1998 cit por Grandey, Cordeiro & Crouter, 2005; Andrews & Withney, 1976; Campell, Converse, & Rogers, 1976; cit por Gutek, Searle, & Klepa, 1991*), representando tanto um como outro um peso significativo em termos de proeminência temporal e de impacto na qualidade de vida (*Butler, Grzywacz, Bass, & Linney, 2005*).

Tendo esta situação como plano de fundo, as organizações definem políticas e implementam programas organizacionais para acomodar e apoiar as necessidades da nova força de trabalho (*Lobel & Kossek, 1996; Frone, 2003*), que ao mesmo tempo melhorem o desenvolvimento e os resultados da organização. De facto, para estas organizações, os benefícios trabalho-família são um meio de manter uma vantagem competitiva, levantando a moral, atraindo e retendo uma força de trabalho dedicada num meio turbulento de trabalho como o de hoje. Para o/a trabalhador(a) estes meios são um suporte valioso que aliviam a dificuldade inerente à coordenação e gestão dos múltiplos papeis que tem que desempenhar na vida (*Allen, 2001*).

No entanto, segundo Allen (2001), mesmo que a organização desenvolva e implemente políticas, programas e benefícios que facilitem a vida familiar (*family-friendly benefits*), ajudando os trabalhadores a gerirem melhor as suas responsabilidades tanto no trabalho como na vida familiar, o simples facto destes benefícios estarem disponíveis e acessíveis não implica que os aspectos fundamentais do processo de gestão Família-Trabalho, e de uma melhor e bem sucedida organização, estejam

cobertos. As pesquisas feitas neste sentido, mostram, por exemplo, que programas “amigos-da-família”, por si só, normalmente, não afectam as normas e valores da organização que dissuadem os trabalhadores a usarem esses mesmos benefícios (Mauno, Kinnunen, & Piitulainen 2005; Allen, 2001; Swanberg, 2004) como a falta de suporte por parte dos supervisores (Kofodimos, 1995; Shellenbarger, 1992; cit por Allen, 2001).

Por outro lado, Galinsky e Stein (1990) verificaram que as organizações que progridem para o sucesso vão para além de programas institucionais, implementando uma real mudança na cultura da organização, de forma a tornarem-se mais “amigas-da-família”, afirmando Regan (1994 cit por Clark, 2001) que estas mudanças asseguram que os trabalhadores possam fazer escolhas que acomodem as suas famílias, sem detrimento da sua carreira e da sua progressão na organização.

Neste contexto, vários pesquisadores e autores referem como cultura de suporte trabalho-família¹, os valores, crenças, suposições e percepções que são partilhadas pelos membros de uma organização no que diz respeito ao grau em que a organização apoia e valoriza a integração da sua vida no trabalho com a sua vida familiar (Allen, 2001). No seu estudo Thompson et al., (1999) encontraram, como previsto, uma relação entre a cultura de suporte trabalho-família e o uso dos benefícios disponíveis numa Organização Amiga-da-Família (*family-friendly*), que beneficia tanto a família como o trabalho e a produtividade.

Do ponto de vista do bem-estar dos trabalhadores, os valores – especificamente a congruência de valores – são especialmente importantes, referindo à semelhança entre os valores da organização e do trabalhador. Esta semelhança de valores promove o bem-estar, ao que Chatman (1991, cit por Mauno, Kinnunen, & Piitulainen, 2005) chama ajuste entre o trabalhador e a organização (*person-organization fit*).

Um ambiente de trabalho que é considerado “*family-supportive*” requer, entre outros elementos, que os empregadores transmitam aos seus trabalhadores que

¹ Em alguns estudos, são usados termos como *Family Supportive Organizations Perceptions* (ex: Thompson et al., 2004) que é mais semelhante ao que nesta pesquisa chamamos cultura organizacional (*Family Supportive Environment* - FSE, *Family Friendly Work Environments* – FFWE (Mesmer-magnus, & Viswesvaran, 2006), e *Family Friendly Organizations*- FFO).

respeitam as suas vidas fora do trabalho (*non-work life*) e que mostrem compreensão quando ocorre uma crise familiar, de uma maneira geral, e que criem um ambiente em que seja possível discutir as suas necessidades familiares e pessoais (Thompson, Jan, Kopelman, & Prottas 2001). Thompson et al., (2001), observaram, no seu estudo, que não são as políticas, em si, que afectam as atitudes e intenções de um trabalhador, mas os aspectos mais intangíveis da cultura organizacional incluindo o apoio do supervisor e a capacidade de comunicar o respeito pela vida não profissional dos trabalhadores, que aparentemente afectam a forma como o trabalhador se liga à sua organização e o nível com que o trabalho interfere com a família na experiência de um conflito.

O crescente interesse em estudar a cultura organizacional de apoio ao equilíbrio trabalho-família tem por base a suposição de que este tipo de cultura pode influenciar, positiva ou negativamente, a confiança que o trabalhador tem nos programas de apoio ao equilíbrio trabalho-família (Mauno, et al., 2005), ou seja, os trabalhadores podem hesitar em fazer uso dos benefícios se perceberem o meio ou a cultura da organização como não apoiante ou até mesmo hostil em relação às suas responsabilidades familiares (Allen, 2001; Clark, 2001; Lobel, & Kossek, 1996; Swodi, & Powell, 2007).

Por exemplo, em alguns estudos verificou-se que uma cultura organizacional que não apoia o equilíbrio entre a família e o trabalho, resulta num aumento de conflito Trabalho-Família (ex: Mauno, Kinnunen, & Piitulainen, 2005; Mauno, Kinnunen, & Pyykko, 2005; Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino & Rosner, 2005), e num aumento da tensão e do stress (Mauno Kinnunen, & Pyykko, 2005). O apoio no trabalho é considerado um dos potenciais moderadores da relação entre o *stressor-strain* em vários modelos de stress ocupacional (Kahn & Byosiére, 1992), e está também negativamente associado a várias fontes de *strain* em trabalhadores a tempo inteiro.

Mauno, Kinnunen, e Ruokolainen (2006) referem que o clima organizacional “*family supportive*” (embora o termo usado neste estudo seja clima, refere-se ao mesmo que cultura) serviu como um “amortecedor” (*buffer*) do efeito do conflito de papéis tanto no bem-estar como na satisfação com o trabalho. De facto, vários estudos relacionam a organização, a cultura, as percepções e o ambiente de trabalho “*family friendly*” com resultados organizacionais como a satisfação, e o compromisso organizacional, de forma que o desenvolvimento de uma cultura positiva de suporte organizacional seria de grande interesse para qualquer organização.

Para as organizações modernas o estabelecimento de uma cultura de suporte trabalho-família tem sido muito importante, pela sua influência no sucesso organizacional e na vida pessoal do trabalhador (*Kossek & Ozeki, 1998*), favorecendo o equilíbrio entre o trabalho e a família, e como uma condição necessária para aliviar o conflito e os efeitos negativos associados ao conflito (*O’Driscoll, Poelmans, Spector, Kalliath, Allen, Cooper, & Sanchez, 2003*).

Facilitação: Trabalho-Família

Para percebermos a interação entre o trabalho e a família pode-se utilizar o modelo de fronteiras de papéis e processos dinâmicos de transições de papéis (ex: *Clark, 2000; Frone, 2003*), segundo o qual, as fronteiras dos papéis diferem quanto à sua flexibilidade² e permeabilidade³. Clark (2000) considera que existem diferenças culturais entre a vida de trabalho e a vida familiar, assim como diferentes propósitos, comportamentos aceitáveis, cumprimento de tarefas e comunicação ajustadas, específicos para o trabalho e para a família. Os indivíduos são vistos como “*border-crossers*”, que atravessam fronteiras, fazendo continuamente transições diárias entre o trabalho e a família (e culturas). Ashforth, Kreiner, e Fugate (2000) referem que os diferentes papéis podem ser colocados num contínuo que vai desde uma elevada segmentação, até uma elevada integração. Ou seja, por um lado estes dois papéis são muito segmentados quando as suas identidades são muito contrastantes e as fronteiras entre eles são inflexíveis e impermeáveis, e por outro lado, estes dois papéis são integrados, quando as suas identidades demonstram baixo contraste e as suas fronteiras são permeáveis e flexíveis.

Contudo, as mudanças recentes no mundo do trabalho, na comunidade e no domínio familiar têm tornado menos evidentes as fronteiras entre o trabalho e a família (*Voydanoff, 2004*), sendo, deste modo, cada vez mais difícil negar a influência de um no outro.

Na literatura existente é indiscutível e evidente o efeito da relação Trabalho-Família em resultados organizacionais positivos como satisfação e compromisso com

² A flexibilidade do papel relacionada com o grau em que esse papel pode ser desempenhado em vários contextos e em diferentes alturas.

³ A permeabilidade caracteriza o grau em que uma pessoa pode estar fisicamente num sítio mas psicologicamente num outro e/ou envolvida de modo comportamental noutro papel.

trabalho (*ex.*: Bruck, Allen, & Spector 2002; Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005; Aryee, Srinivas, & Hwee Hoon Tan 2005; Balmforth, & Gardner, 2006; Van Steenbergen, Ellenens, & Mooijaart, 2007), assim como na satisfação Familiar (*ex.*: Kossek & Ozeki, 1998; Voydanoff, 2005).

A maioria dos estudos sobre a relação trabalho-família têm se concentrado numa perspectiva de conflito que têm como base o trabalho de Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964 cit por Noor, 2004), sobre o stress nas organizações, mostrando o conflito entre papéis como uma fonte significativa de stress no trabalho, difundindo assim uma visão negativa desta relação. No entanto, alguns autores como Hill, Allen, Jacob, Bair, Bikhazi, Langeveld, Martinengo, Parker, e Walker (2007); Grzywacz, e Bass (2003), Butler et al. (2005), Grzymacz & Marks (2000), Kirchmyer (1992), Grzywacz, Carlson, Kacmar, e Wayne (2007), Greenhaus, & Powell, (2006); Werbel, & Walter, 2002; e Frone (2003) sugerem a existência de uma relação recíproca, positiva, entre o trabalho e família, ou seja, a participação num dos domínios (trabalho ou em casa), é favorecida pelas experiências, habilidades, e oportunidades ganhas ou desenvolvidas no outro domínio. Esta nova forma de ver a relação entre trabalho e a família mostra como as pessoas, ao desempenharem estes dois papéis na vida, mantêm o seu bem-estar e permanecem produtivas (Sidle, 2007). Tal como no conflito trabalho - família, também esta interacção positiva tem um carácter bi-direccional, o trabalho pode facilitar a vida familiar, assim como a vida familiar pode facilitar o trabalho (*ex.*: Frone, 2003; Ford, Heinen & Langkamer, 2007; Hanson, Hammer, & Colton, 2006).

Sendo estes aspectos corroborados por estudos mais recentes que sugerem que a combinação de múltiplos papéis não implica necessariamente um conflito, nem terá sempre resultados prejudiciais para o indivíduo (*Van Steenbergen, Ellenens, & Mooijaart, 2007*).

Sieber (1974 cit por Grzywacz, & Butler, 2005) argumenta que a acumulação de papeis é benéfico tanto para os indivíduos quanto para a sociedade. Os trabalhadores que conseguem combinar os papéis, mantendo o equilíbrio entre o trabalho e a família podem apresentar mais energia, maior motivação e eficiência, uma melhor saúde mental.

Para esta pesquisa, interessa-nos, especificamente, a Facilitação na direcção Trabalho-Família, uma vez que a literatura mostra que as duas direcções têm diferentes antecedentes e consequências (*ex: Frone, 2003; Grzywacz, & Marks, 2000; Grzywacz, & Butler, 2005*), e que a direcção Trabalho-Família representa um alvo mais evidente para as organizações (*Grzywacz, & Butler, 2005*).

É de salientar que o conflito e facilitação trabalho-família são construtos independentes e não lados opostos de um contínuo, uma vez que podem ocorrer simultaneamente (*Voydanoff 2004; Balmford, & Gardner, 2006*).

Esta interacção positiva entre papéis tem sido denominada de diferentes maneiras na literatura incluindo rótulos como: “*positive spillover*” - em que as experiências num determinado domínio como o humor, as habilidades, os valores, e comportamentos são transferidos para o outro domínio, de forma a tornar os dois domínios semelhantes (*ex: Crouter, 1984 cit por Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006*); “*enhancement*” – referindo-se à aquisição de recursos e experiências num domínio que são benéficas para o individuo ao enfrentar desafios no outro domínio (*Sieber, 1974 cit por Carlson e tal., 2006*); “*enrichment*” – aonde as experiências não são só transferidas, com sucesso, de um domínio para o outro, como também implicam uma melhoria no desempenho e na qualidade de vida de um indivíduo (*Greenhaus, & Powell in press, cit por Carlson e tal., 2006*), e *facilitação* – onde o envolvimento num domínio implica ganhos que melhoram o funcionamento do sistema global no outro domínio (*Grzywacz, 2002 cit por Carlson et al., 2006*).

Voydanoff (2004) verificou que, enquanto que as exigências do trabalho estavam relacionadas com o conflito no sentido trabalho-família, os recursos no trabalho foram mais importantes que as exigências em relação à facilitação. Por outro lado, está descrito que a facilitação trabalho-família tem sido associada a um bem-estar físico e mental reforçado (*Grzywacz, 2000; Grzywacz & Bass, 2003*).

Por seu lado, Thompson e Prottas (2005) encontraram também uma relação positiva entre o apoio organizacional informal (apoio do supervisor e de colegas) e a satisfação com o trabalho, família e com a vida, com um “*spillover*” positivo, e uma relação negativa com o stress, intenções de desistir e com o conflito trabalho-família.

Clark (2000) fala em comunicação entre fronteiras, em que a sua frequência e qualidade estão dependentes das características de cada domínio, que podem ou não estimular esta comunicação. Indivíduos que se envolvem em comunicações entre o trabalho e a família apresentam maior satisfação e funcionamento no domínio de trabalho, estando esta comunicação associada à cultura organizacional presente (Clark, 2002).

Tendo em conta que as políticas, e benefícios “*family-friendly*” foram desenhados para facilitar a integração e o equilíbrio da vida no trabalho com a vida familiar, e como já referido, estas políticas quando não acompanhadas de uma cultura organizacional que favorece o equilíbrio, pouca ou nenhuma influência exercem sobre esta relação. Podemos então esperar, tendo em contas as evidências até agora descritas, que a existência de uma cultura de Suporte Organizacional está positivamente relacionada com a facilitação trabalho-família.

O que se traduz na nossa primeira hipótese:

H1: A cultura de Suporte Organizacional constitui um preditor significativo da Facilitação Trabalho-Família.

Efeito Moderador do Género

Estando as duas áreas de pesquisa, o trabalho e a família, tradicionalmente associadas ao género faz sentido que ao analisarmos esta relação tenhamos em conta a influência do género.

A família é a peça fundamental de qualquer sociedade e é também a principal vinculadora de tradições, valores, crenças, hábitos, normas, relações e diferentes formas de expressões.

O conceito de género constitui uma construção social e não biológica. O facto de ser homem ou mulher não é, portanto, uma inevitabilidade biológica, mas, sim uma construção social e relacional que é reforçada diariamente nos processos interaccionais que “constroem o género”, e definem a masculinidade e a feminilidade. É nas interacções diárias, nos contextos da família e do trabalho assalariado, que as diferenças

de género são produzidas e transmitidas (*West, & e Zimmerman, 1987 cit por Gina Gaio Santos; Ridgeway, & Simth-Lovin, 1999; Swanberg, 2004*).

A mudança na dinâmica familiar e a “recente” participação da mulher na economia do país, têm jogado um papel decisivo no “desaparecimento” da ideia cultural de que o homem tem de ser o principal responsável pelo trabalho remunerado e pelo sustento da família, enquanto que as mulheres têm a seu cargo as tarefas domésticas e familiares não remuneradas (*Marshall, 2006*). Para a mulher ter um trabalho remunerado é tão vital para a economia familiar como para o seu papel de educadora da próxima geração.

No entanto, apesar das mudanças, ainda existe um contexto e percepção social dos papéis do homem e da mulher na família e do trabalho, originando avaliações preconceituosas contra homens que assumem responsabilidades na família, o que pode levar a um desencorajamento do homem no sentido de ter um maior e mais directo envolvimento com a vida família (*Butler & Skattebo, 2004*). Hall (1990; cit por *Behson, 2002*) por exemplo, verificou que os homens acreditam que se viverem conflitos de família com o trabalho podem ser vistos como pouco convencionais e possam vir a sofrer consequências negativas.

De um modo geral, a literatura existente, refere que o conflito Trabalho-Família (CTF) está associado a avaliações de desempenho baixas, surgindo o género como moderador desta relação. Verificou-se que os homens que viviam CTF receberam classificações mais baixas e menos recomendações de recompensa que os homens que não viviam CTF (*Butler & Skattebo 2004*).

Considerando as diferenças inerentes ao género, as evidências mostram também que o trabalho é o factor mais central na identidade dos homens, sendo a família o factor central na identidade das mulheres (*Cinamon & Rich, 2002a cit por Ford et al., 2007*).

Algumas pesquisas demonstraram que as mulheres têm tendência a viver maior conflito entre papéis (ex: *Frone et al., 1992^a; Hammer, Allen, & Grigsby, 1997; Wiersma, 1990; William, & Alliger, 1994; Hill, 2005; Cinamon, 2006; Mcelwain, Korabik, & Rosin, 2005*), e o stress associado a este conflito (*Frone et al., 1992^a; Van Steenbergen e tal.,2007; Greenglass, 2002*), a utilizar recursos como o apoio social (*Day, & Livingstone, 2003; González-Morales, Peiró, Rodriguez, & Greenglass, 2006;*

Thompson, & Caravallo, 2006), e a beneficiar mais deles (Rud & Mskenry, 1986; cit por Bernas & Major, 2000). Curiosamente os homens e mulheres revelam níveis de satisfação com o trabalho semelhantes (Mcelwain, Korabik, & Rosin, 2005; Burke, Oberklaid, Burgess, 2005), sendo que 83% dos homens e 81% das mulheres referiram estar felizes com o trabalho (European Working Conditions Survey, 2007).

Muitos estudos são feitos com amostras exclusivamente femininas assumindo que a natureza da mulher (ex: Noor, 2004; Erdwins, 2001; Bernas, & Major, 2000), a deixa mais vulnerável a conflitos entre o trabalho e a família (Barnett, 1998). E, por exemplo, Friedman e Greenhaus (2000 cit por Parasuraman, & Greenhaus, 2000) encontraram uma relação negativa forte entre responsabilidades familiares (ser pai, ser mãe, a presença de criança na idade pré-escolar) e o sucesso da carreira das mulheres e não para os homens. O maior envolvimento das mulheres em responsabilidades familiares tende a desviar a sua atenção da sua carreira, o que por sua vez encurta o sucesso (Parasuraman, & Greenhaus, 2000). Nasurdin, e Hsia (2008) encontraram uma relação negativa entre o apoio do trabalho (*managerial support*) e o conflito, sendo que, o gênero surge como moderador desta relação.

Contudo, uma variedade de estudos com diferentes amostras e com plataformas de fundo cultural diferentes (ex: Eagle et al. 1997; Grandey & Cropanzano, 1999 cit por Ford et al., 2007; Frone et al. 1992b; Mark, 1998 cit por Ford et al., 2007; Frone et al. 2000 cit por Ford et al., 2007; Grzywacz & Marks, 2000; Choi, & C.Chen, 2006; Entricht, Hughes, & Tovey, 2007) verificaram que os homens e as mulheres apresentam níveis semelhantes de interferência do trabalho na família e de interferência da família no trabalho.

De acordo com Grzywacz e Marks (2000), o mesmo acontece no que diz respeito à relação de facilitação tanto para um lado quanto para o outro. Embora alguns estudos apresentem diferenças, estas não são significativas e geralmente desaparecem quando se controlam características como as diferenças de gênero, a idade e características familiares e demográficas (estado civil e grau de parentesco). O que pode ser explicado considerando que como resposta à entrada das mulheres para o mercado de trabalho, os homens passaram também a assumir mais responsabilidades nos cuidados familiares (Pleck, 1985, 1993; cit por Butler & Skattebo, 2004).

No entanto, Van Stenbergen et al., (2007) verificaram que as mulheres viveram maiores níveis de facilitação que os homens, e tal como o conflito, a facilitação mostrou-se um importante preditor das experiências de trabalho e família nas mulheres. Identicamente, Burke, Oberklaid, e Burgess (2005) encontraram uma correlação significativa entre valores organizacionais que apoiam a integração trabalho-vida pessoal com o género, indicando que, nas organizações, as mulheres beneficiam mais com estes valores.

Por seu lado, Lyness e Krof (2005) identificaram o contexto nacional da igualdade de género como uma variável importante que está positivamente relacionada com políticas organizacionais de apoio trabalho-família (p.ex.: cultura de apoio trabalho-família e acomodações flexíveis de trabalho). O contexto nacional de igualdade de género diz respeito ao apoio dado ao desenvolvimento e feitos das mulheres e ao reconhecimento da importância, que um país revela, de incluir as mulheres em todos aspectos da vida (*United Nations Development Program cit por Lyness, & Krof, 2005*). Assim, faz sentido associar este contexto aos aspectos do trabalho e da família, uma vez que, parece pouco provável, que se alcance a igualdade de género em oportunidades de emprego, sem se reconhecer e amparar as necessidades dos indivíduos em equilibrar o trabalho com as responsabilidades críticas das famílias.

De acordo com a *Análise das Condições de Trabalho na Europa* (2007), existem diferenças objectivas nas condições e oportunidades de trabalho entre homens e mulheres, que levam a uma clara segregação do género, por exemplo, a percentagem de homens em cargos superiores de gestão (11%), de trabalhadores habilitados (22%) e operadores de máquinas (12%), é superior à das mulheres na mesmas posição (6%, 4% e 3% respectivamente), em contrapartida, as mulheres lideram as ocupações consideradas profissionais, técnicas, de escritório e de serviços de vendas. Há uma maior percentagem de mulheres (33%) a receber um salário mais baixo comparado com 13% de homens na mesma condição, enquanto que 44% dos homens recebem um salário mais alto, e só 20% de mulheres se encontra na mesma condição.

Segundo o *International Social Survey Programme – Family and Gender Survey* (ISSP⁴, 2002), os portugueses combinam atitudes menos conservadoras em relação à

⁴ “The International Social Survey Program (ISSP)” - é um programa anual de colaboração contínua e transversal de estudos que abordam tópicos importantes para o estudo das ciências sociais. Desde 1983 que este programa tem

divisão do trabalho pago e não pago (trabalho na vida familiar), com atitudes muito conservadoras em relação ao impacto do emprego feminino nos cuidados maternos e na vida familiar. Em relação ao trabalho pago, a maioria não concorda (66%) que o homem seja o principal ganha-pão da família enquanto a mulher trata da casa e da família. 93% das pessoas concorda que o marido e a mulher devem, ambos, contribuir para o rendimento da família, e 75% concorda que a melhor maneira de uma mulher ser independente é ter um emprego. Em relação ao trabalho não pago, 85% concorda que os homens deviam participar mais nas tarefas domésticas do que participam actualmente, 86% concorda que os homens deviam tomar mais conta dos filhos do que tomam actualmente, e 79% acha que num casal, o homem e a mulher, deviam dividir de forma igualitária todas as tarefas domésticas. Mesmo que as percentagens indiquem que existe uma mudança no modo de pensar dos homens, o trabalho doméstico ainda é fortemente marcado pelo género (estereótipos, ideais e normas de feminilidade e masculinidade).

Embora os estudos sobre as diferenças de género na relação Trabalho-Família sejam contraditórios, ainda hoje, as mulheres são as maiores responsáveis pela vida familiar, mesmo empregadas a tempo inteiro e assumindo as funções de sustentadoras da família, em alguns casos a principal. As diferenças são evidentes, na Europa, no que diz respeito à divisão das tarefas domésticas, as mulheres passam em média mais horas a prestar cuidados a idosos/parentes deficientes (3h), na cozinha (aprox 3h) e a cuidar e educar os filhos (aprox 5h), que os homens (2h; aprox 2; e aprox 3 respectivamente). Na mesma pesquisa foi também inquirido aos trabalhadores até que ponto o seu trabalho se adaptava à vida familiar, numa escala de 4 pontos, que vai de “muito bem” a “nada bem”, os resultados foram bastante positivos, 77% dos homens e 83% das mulheres responderem que o trabalho se adequa “bem” ou “muito bem” à vida familiar (*European Working Conditions Survey, 2007*).

De acordo com o *International Social Survey programme – Family and Gender Survey* (ISSP, 2002), os portugueses, mesmo partilhando da opinião que homens e mulheres deviam ter direitos e deveres iguais, a mulher é ainda o membro do casal que mais tempo dispende nas tarefas domésticas, quase 4 vezes mais (26%) que os homens (7%), por semana. O papel social que a mulher representa continua a ser diferente do

unido projectos existentes, e co-coordenado áreas de pesquisa, adicionando uma perspectiva nacional e cultural a estudos individuais de âmbito nacional.

papel desempenhado pelo homem. Portugal apresenta uma taxa de emprego feminino acima dos 60% (*European working conditions survey*, 2007), encontrando-se no 33º lugar (em 115 países) com uma lacuna de 0.69 (numa escala de 0 a 1, em que 0 - completamente diferentes e 1 – completamente iguais) entre homens e mulheres (*The Global Gender Gap Report*, 2006). De salientar que nenhum país no mundo alcançou a igualdade entre homens e mulheres em áreas críticas como a participação económica e oportunidades, habilitações académicas, saúde e sobrevivência e poder político.

Na sua pesquisa Bragger et al., (2005), encontrou diferenças de género na cultura percebida, contudo estas diferenças não foram estatisticamente significativas. Outros estudos, por exemplo, não encontraram diferenças de género, no apoio por parte dos colegas (Aryee, Luk, Leung, & Lo, 1999; *European Working Conditions Survey*, 2007) ou apoio por parte do supervisor (Greenglass, & Burke, 1988 cit por Thompson, & Cavallaro, 2006; *European Working Conditions Survey*, 2007), mas ambos relataram maior apoio por parte do supervisor (*European Working Conditions Survey*, 2007).

Mauno et al., (2005), encontraram uma relação entre o tipo de organização, pública ou privada, dominada pelas mulheres (no caso da pública) e dominada pelos homens no (caso das privadas), e a força da cultura organizacional, verificando que nas organizações públicas, os níveis da Cultura de Suporte foram mais positivos. Os autores dizem que sentir-se ou não com direito às políticas “*family-friendly*” é altamente definido pelo género, e que de uma maneira geral os homens sentem menos o dever de modificar a vida no trabalho por razões familiares mas, pelo contrário, sentem mais o direito de se retirar da família por causa das exigências do trabalho. Simultaneamente, as mulheres sentem mais o dever de modificar o trabalho por razões familiares, embora a maioria das vezes esta situação signifique aceitar que isto aconteça à custa do seu avanço na carreira. Hill (2005), por exemplo, encontrou uma relação positiva entre a cultura de Suporte Organizacional e a Facilitação Trabalho-Família nas mulheres.

Swanberg (2004) vai mais longe e diz mesmo que uma das razões pela qual as organizações não têm tido êxito ao integrar uma cultura organizacional de apoio à relação Trabalho-Família, é o facto de não considerarem a influência das premissas de género na definição de benefícios “*family-friendly*”. A menos que as práticas e políticas tradicionais sejam examinadas e modificadas, reflectindo sobre as diferenças inerentes ao género, as organizações terão alguns problemas em criar um ambiente de trabalho

que maximize a produtividade enquanto apoiam, ao mesmo tempo, as vidas dos seus trabalhadores fora do trabalho.

A literatura nesta área é muito diversa com diferentes resultados e conclusões. Mesmo que os papéis de género e mesmo que as mentalidades tenham começado a mudar, estas mudanças têm sido lentas, faltando ainda muito para se chegar ao patamar tão ambicionado da igualdade de papéis. Mesmo que as mulheres tenham uma participação maior na força de trabalho pago, a tempo inteiro, é muito provável que as expectativas dos papéis de género na sociedade continuem a divergir (Wislow, 2005). Tendo em conta as diferenças objectivas no mundo de trabalho e na vida familiar entre os homens e mulheres, considerando o desequilíbrio na carga de trabalho doméstico (não pago) e o facto das mulheres empregadas terem uma semana de trabalho (no geral) maior que a dos homens, mesmo que estejam a trabalhar em part-time (*European working conditions survey*, 2007), faz sentido pensar que o género terá um efeito moderador na relação entre Suporte Organizacional e a Facilitação Trabalho-Família.

Chegando assim, por fim, à nossa segunda e final hipótese:

H2: O Género vai surgir como moderador da relação entre o Suporte Organizacional e a Facilitação Trabalho-Família, de tal modo que o este efeito é mais forte para as mulheres do que para os homens.

Método

População

A amostra foi constituída por 171 casais (342 indivíduos), em que os dois membros estão empregados, casados ou em união de facto, com ou sem filhos, desempenhando ambos uma actividade profissional. Os sujeitos têm em média 37 anos, um filho e as suas habilitações literárias correspondem ao ensino secundário.

Procedimentos

Os participantes (casais) foram seleccionados ao acaso entre vizinhos, amigos e colegas de trabalho por um grupo estudantes finalistas da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Secção de Psicologia dos Recursos

Humanos, do Trabalho e das Organizações, sendo cada uma responsável pela aplicação dos questionários a vinte e cinco casais. As únicas condições impostas eram: os dois membros deviam estar empregados; casados ou em união de facto; com ou sem filhos; e desempenhando ambos uma actividade profissional.

A participação foi voluntária, tendo sido garantido aos participantes que a informação seria confidencial. Inicialmente foi pensado que cada estudante faria as perguntas dos questionários aos participantes, de modo a impedir a troca de informações, mas como este procedimento ocuparia muito tempo, ficou decidido que os questionários seriam entregues aos participantes e lhes seria pedido, expressamente, que respondessem aos questionários separados um do outro, e que não partilhassem informações. Os questionários foram entregues na mão de pelo menos um dos membros do casal em envelopes e devolvidos na mão das estudantes no mesmo envelope selado, tendo sido atribuído um código a cada um dos participantes para que não seja possível a sua identificação por outrem.

É importante mencionar que o questionário inclui medidas que não serão aqui estudadas.

Uma vez recolhidos os dados, estes foram inseridos no SPSS (Statistical Package for Social Sciences), procedendo-se seguidamente à sua análise e finalmente ao teste das hipóteses.

Medidas

Para este estudo recorreu-se a uma metodologia de tipo quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário. O questionário foi construído através da combinação de itens e questionários desenvolvidos por diversos autores, alguns dos quais foram traduzidos para Português de forma a responderem aos objectivos do presente estudo. É de referir que antes de se proceder à aplicação do questionário à amostra do estudo, o mesmo foi aplicado de forma exploratória a alguns sujeitos como forma de assegurar que quer as instruções quer os itens se revelavam de clara compreensão. Apesar do questionário ser constituído por 9 secções, no presente estudo foram apenas analisadas 3.

O questionário completo encontra-se em anexo (Anexo I).

A **primeira parte** é relativa aos dados caracterizadores da amostra:

Identificação pessoal: idade, sexo, habilitações literárias, nº de filhos e idade dos filhos; e Situação profissional: profissão, local de trabalho e tempo de trabalho na instituição/organização;

Algumas destas variáveis foram também utilizadas como variáveis controlo, uma vez que a literatura demonstra que têm impacto na relação família-trabalho (ex. Frone, Russel & Barnes, 1996; cit. por Boyar & Mosley Jr., 2007), nesta pesquisa foi usado o sexo como variável moderadora.

A **segunda parte** diz respeito à percepção do indivíduo sobre a empresa onde trabalha: forma como as empresas e instituições encaram a vida dos seus empregados, e a perspectiva que a empresa tem acerca da sua vida familiar;

A **terceira e final** avalia a percepção do indivíduo sobre a sua vida familiar: relação com o cônjuge, grau de satisfação na vida familiar, tarefas que caracterizam a vida familiar (gestão doméstica, financeira, educativa e outras).

Das secções usadas, a primeira pretende avaliar a cultura de Suporte Organizacional. Usou-se uma proporção de 14 itens contruída por Allen (2001). A autora baseou-se nos estudos de Firedman (1990), Friedman e Galinsky (1992), Kofodimos (1993, 1995), Lobel e Kossek (1996), Magid (1986), e Perlow (1995) para ideias dos itens a integrar. A escala era inicialmente composta por 20 itens que reflectiam as percepções dos indivíduos no que diz respeito à natureza da interacção entre a Família e o Trabalho, que é vivida na organização. O carácter unidimensional da medida foi avaliado e confirmado, explicando 34% da variância com um $\alpha = 0.86$. Sendo que os autores revelaram ser vantajoso a haver itens invertidos, esta escala inclui 11 itens invertidos como: “O trabalho deve ser uma prioridade na vida de uma pessoa”; “Satisfazer necessidades pessoais, como faltar para dar apoio a filhos doentes, é mal encarado”, e itens 3 normais como: “Expressar envolvimento e interesse por assuntos não relacionados com o trabalho é considerado saudável”. Os itens desta secção foram medidos numa escala de Lickert de 5 pontos, em que o 1 corresponde a “Discordo Muito” e o 5 a “Concordo Muito”.

A segunda secção visa avaliar a facilitação Família-Trabalho. Esta secção é constituída por uma escala de 18 itens proposta por Carlson et al. (2006), traduzida para Português no âmbito da presente investigação, 9 dos quais respeitantes à facilitação do

trabalho para a família e os outros 9 itens relativos à facilitação da família para o trabalho, sendo os alphas de Cronbach de 0.92 para a escala total e de 0.92 e 0.86 para as duas sub-escalas, respectivamente.

De acordo com os autores, cada medida (Trabalho-Família e Família-Trabalho) divide-se em três dimensões: Desenvolvimento – ex: “O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família”, “O meu envolvimento com a minha família ajuda-me a adquirir competências e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.”; Afecto – ex: “O meu envolvimento com o meu trabalho faz-me sentir feliz e isto ajuda-me a ser um melhor membro da família”, “O meu envolvimento com a minha família faz-me sentir contente e optimista e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.”; e Capital – ex: “O meu envolvimento com o meu trabalho faz-me sentir realizado(a) e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.”, “O meu envolvimento com a minha família encoraja-me a usar o meu tempo no trabalho com concentração e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador”. Os itens desta secção foram medidos numa escala de Lickert de 5 pontos, em que o 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e o 5 a “Concordo Fortemente”. A análise factorial exploratória em componentes principais, com rotação ortogonal dos eixos, realizada apresentou uma solução em dois factores (ao contrário dos seis proposto pelos autores) que explica 57 % da variância total. O factor 1 explica 30% da variância, inclui itens que medem a facilitação trabalho-família, e apresenta uma consistência interna de $\alpha = 0.92$. O factor 2 explica 27% da variância total e inclui itens relativos à facilitação Família-Trabalho; a análise da consistência interna revelou que os itens apresentam correlações superiores a 0.66 com o valor total da escala e que o seu alpha de Cronbach é de 0.90. No presente estudo apenas foram utilizados os itens do primeiro factor.

Resultados

Estatística Descritiva e Correlações

Na Tabela 1 pode-se ver as médias, o desvio padrão, e as correlações entre as variáveis em estudo.

Os sujeitos desta investigação revelam níveis médios (3.15) de Suporte Organizacional, bem como de Facilitação Trabalho-Família (3.36), que equivalem ao nível 3 (“Não Concordo, Nem Discordo”), numa escala de 5 pontos.

Ainda na Tabela 1, pode verificar-se as correlações entre as variáveis do presente estudo, estatisticamente significativa com a “Facilitação Trabalho-Família”.

Um dado interessante foi a relação negativa, estatisticamente significativa, entre a idade e a interação do Género na percepção da Cultura de Suporte, o que mostra que quanto menor for a idade dos trabalhadores maior o efeito do género na percepção de suporte na “Facilitação Trabalho-Família”. Outro dado que é de salientar, é a relação entre o N° de filhos e a percepção de Suporte Organizacional, que mostra que, quanto mais filhos os sujeitos têm maior a percepção destes em relação ao Suporte dado por

	M	DP	Idade	N° de filhos	Habilitações	Sexo	Cultura Organizacional	FTF
Idade	37.40	9.72	1					
N° de filhos	1.28	1.20	-0.40	1				
Habilitações	2.07	0.77	-0.97*	-.150**	1			
Sexo	.	.	.110*	0.040	-.097	1		
Cultura Organizacional	3.15	0.73	.062	.129*	-.018	0.012	1	
FTF	3.36	0.65	0.085	-.055	.075	-.006	.095*	1

Tabela 1. Média, Desvio Padrão e Correlações das variáveis

parte da organização, uma pista a mais que nos poderia levar a pensar que o género teria um efeito moderador na relação entre a Cultura de Suporte e a Facilitação Trabalho-Família, uma vez que os dados mostram que as mulheres passam mais tempo que os homens a cuidar dos filhos.

Para o teste das Hipóteses 1 e 2 deste estudo (*respectivamente “A cultura de Suporte Organizacional constitui um preditor significativo da Facilitação Trabalho-Família” e “O Género vai surgir como moderador da relação entre o Suporte Organizacional e a Facilitação Trabalho-Família, de tal modo que este efeito é mais forte para as mulheres do que para os homens”*), recorreu-se a uma análise de regressão

linear. É importante referir que, nas duas hipóteses, foram inseridas num primeiro modelo a idade, o N° de filhos e as habilitações afim de controlar o seu efeito, e posteriormente, no modelo 2, a variável preditora, ou seja, a Cultura Organizacional.

Na Tabela 2 pode verificar-se que a primeira hipótese do estudo, ou seja “*A cultura de Suporte Organizacional constitui um preditor significativo da Facilitação Trabalho-Família*”, foi apoiada pelos resultados, mostrando que as variáveis de controlo explicam 1% da variância total e a variável preditora acrescenta 1% da variância, explicando o modelo 2% da variância total ($p < 0.05$).

A análise dos coeficientes padronizados de regressão beta evidencia que a “Facilitação Trabalho-Família” é significativa e está positivamente relacionada com a Cultura de Suporte Organizacional ($\beta = .111$; $p < 0.05$), constituindo um preditor relevante, embora fraco, desta variável.

Tabela 2. Regressão Linear da Cultura Organizacional na Facilitação Trabalho-Família

MODEL SUMMARY					
Model	R Square	Adjusted R Square	Change Statistics		
			R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	,021	,011	,021	2,213	,087
2	,033	,021	,012	3,906	,049

Modelo 1: Idade; Habilitações; N° de filhos

Modelo 2: Idade; Habilitações; N° de filhos; Cultura Organizacional

Variável Critério: Facilitação Trabalho-Família

Na Tabela 3 podemos verificar que a segunda hipótese, ou seja “*O Género vai surgir como moderador da relação entre o Suporte Organizacional e a Facilitação Trabalho-Família, de tal modo que este efeito é mais forte para as mulheres do que para os homens*”, não foi suportada pelos dados, uma vez que o nível de significância desta relação não foi estatisticamente significativo ($p = .606$), com um beta igualmente não significativo ($\beta = -.32$).

Tabela 3. Regressão Linear Simples do efeito de interação da Cultura de Suporte Organizacional com o género na Facilitação Trabalho Família.

MODEL SUMMARY					
Model	R Square	Adjusted R Square	Change Statistics		
			R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	,017	,008	,017	1,861	,136
2	,018	,006	,001	,266	,606
Modelo 1: Idade; Habilitações; N° de filhos					
Modelo 2: Idade; Habilitações; N° de filhos; Cultura Organizacional e Sexo					
Variável Critério: Facilitação Trabalho-Família					

Discussão

Considerando a primeira hipótese formulada de que a “Cultura de Suporte Organizacional seria um preditor significativo da Facilitação Trabalho Família, de tal forma que quanto mais positiva fosse a Cultura de Suporte Organizacional, maior seria o efeito da Facilitação Trabalho-Família”, verifica-se que os dados obtidos apoiam esta hipótese, ou seja, os trabalhadores que revelaram uma percepção positiva da Cultura de Suporte Organizacional, também revelaram maiores indicações de Facilitação Trabalho-Família.

Devido à escassez de estudos que tratam a relação “Cultura de Suporte Organizacional - Facilitação Trabalho-Família”, principalmente em território Português, este estudo contribui modestamente para chamar a atenção das organizações no sentido de investirem mais no desenvolvimento de uma Cultura “*Family-Friendly*”, uma vez que tanto a Cultura de Suporte Organizacional quanto a Facilitação Trabalho-Família, estão fortemente associadas a resultados benéficos para a organização (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Allen, 2001; Clark, 2001; Hill, 2005).

Os resultados deste estudo corroboram com o estudo de Thompson e Protas (2005) que encontraram uma relação positiva entre o apoio organizacional informal (apoio do supervisor e de colegas) e um “*spillover*” positivo, e o estudo de Clark (2001) que refere que uma cultura organizacional “*family-supportive*” está associada a um maior equilíbrio entre o Trabalho e a Família. Estes resultados indicam que um dos

elementos, muito procurado por várias organizações, que demonstre um impacto na facilitação da relação Trabalho-Família está relacionado com a Cultura de Apoio Organizacional em relação ao equilíbrio de papéis, ou seja o equilíbrio entre o papel de trabalhador e o papel que este trabalhador desempenha na vida familiar.

Por outro lado, os resultados obtidos não apoiam a segunda hipótese, ou seja, o género não tem qualquer interferência na relação entre a Cultura de Suporte Organizacional e a Facilitação Trabalho-Família, o que quer dizer que não há diferenças na relação do Suporte Organizacional e a Facilitação Trabalho-Família. Tanto por parte dos homens como por parte das mulheres esta relação assume igual importancia. Estes resultados estão também de acordo com resultados obtidos em outros estudos sobre a interferência do Trabalho na Família (ex: *Grzywacz & Marks, 2000; Choi, e C.Chen, 2006; Entricht, Hughes, & Tovey, 2007*), contudo no sentido contrário aos resultados obtidos nos estudos efectuados por Stenbergen et al., (2007), Braggar et al., (2005) e Mauno et al., (2005).

Conclusão

Os resultados obtidos através de vários estudos e corroborados pelos resultados obtidos por este modesto estudo, deixa claro para as Organizações, que ao desenharem intervenções para reduzir conflitos entre os papéis desempenhados no trabalho e na vida familiar e aumentar o desenvolvimento e produtividade da empresa, os agentes da mudança não devem focalizar-se apenas no desenvolvimento e comunicação das políticas e normas de suporte organizacional estabelecidos pelas Administrações das Empresas, mas focalizar-se, especialmente, na sua aplicação prática e numa mudança real. Por outro lado, aumentar a consciência dos supervisores para as necessidades dos trabalhadores, demonstrou ser uma estratégia importante para reduzir o conflito de papéis e aumentar desta forma a Facilitação Trabalho-Família, sendo mais eficiente do que, por exemplo, intervenções secundárias ou terciárias que têm como foco apoiar indivíduos específicos a lidar com as consequências de “*stressores*” provenientes do desequilíbrio causado entre o trabalho e a família (Cooper et al., 2001 cit por O’ Dricoll et al., 2003).

Ao ajudarem os seus trabalhadores a gerir aspectos das suas vidas familiares, as organizações vão permitir que estes estejam mais concentrados no trabalho e sejam capazes de desempenhar melhor o seu papel (Swody, & Powell, 2007). Ao aumentar a consciência das organizações no que diz respeito às necessidades dos seus trabalhadores, aumenta também a probabilidade destas organizações definirem e terem disponíveis programas e benefícios que, de facto, ajudem os seus trabalhadores. Para tal as organizações podem recorrer, por exemplo, a entrevistas de saída, relatórios organizacionais de satisfação e produtividade, e à criação de grupos focais “*focus-groups*” desenhados e destinados a avaliar as necessidades que estão ou não a ser satisfeitas (Sowdy, & Powell, 2007). Estas práticas são necessárias para informar os gestores seniores, que têm pouca experiência em lidar com este tipo de assuntos, por várias razões como terem maiores remunerações, terem mais benefícios disponíveis, e as chamadas “*corporate wives*” (as mulheres destes gestores que tomam conta de toda a lida da casa, sem que estes tenham que se preocupar com essas coisas), das necessidades específicas dos seus trabalhadores.

Uma vez que um local de trabalho “*Family-Friendly*” tem sido relacionado com a qualidade de vida no trabalho e com o bem-estar do trabalhador, bem como com a produtividade organizacional (Lobel, 1999), é importante reconhecer os factores que podem inibir a implementação bem-sucedida de políticas favoráveis à Facilitação Trabalho-Família e consequentemente à família. Por exemplo, algumas iniciativas de Facilitação Trabalho-Família nem sempre ajudam os trabalhadores a viver um maior equilíbrio entre a vida de trabalho e a vida familiar, porque muitas vezes estas iniciativas não permitem, por exemplo, uma melhor distribuição dos recursos pessoais nos domínios do trabalho e da família (Kirchmeyer, 2000). O conhecimento dos obstáculos que impedem a criação de um ambiente de trabalho “*family-friendly*” pode ser utilizado pelas organizações para desenvolver programas de formação para gestores e *workshops* para os trabalhadores, visando coordenar as necessidades dos trabalhadores com os objectivos das organizações. Muitas vezes o equilíbrio entre o trabalho e a família pode ser afectado, apenas, por uma única intervenção que esteja directamente relacionada com a resposta a uma necessidade premente dos trabalhadores, em vez de uma variedade de políticas, algumas das quais podem até nem ser relevantes para estas pessoas no sentido em que não respondem às suas necessidades reais.

Como Galinsky, Friedman e Hernandez (1991) sugeriram, uma mudança da cultura organizacional que facilite o equilíbrio Trabalho-Família representa uma fase avançada de evolução de uma organização que está realmente empenhada no sentido de criar um local de trabalho “*family-friendly*”.

É importante ter em mente que cada vez mais, os indivíduos estão a repensar as razões para o seu compromisso com as organizações e a reexaminar as condições do seu emprego, tendo em conta a integração dos seus valores pessoais com as políticas e valores das companhias aonde pretendem ingressar.

As evidências mostram que as pessoas procuram alinhar-se a grupos e locais de trabalho comprometidos com valores essenciais semelhantes aos seus. O “trabalho” já não é visto só sob o ponto de vista económico ou como fonte de renda e sobrevivência, mas está a emergir como um “meio crítico” para a partilha e integração de valores e crenças iguais (Williams, & Ferris, 2000).

«O equilíbrio é cada vez mais procurado, tanto por homens como por mulheres, por uma série de razões: família, hobbies, viagens ou o que quer que seja importante nas suas vidas naquele momento. A mensagem importante a transmitir aos empregadores é que (...), tornando uma atitude mais flexível, podem salvar quantias consideráveis de dinheiro. Permitindo o equilíbrio, ajudam os colaboradores a gerir as suas vidas e a reduzir o stress, a aumentar o empenho e a produtividade, e a manter o conhecimento de base (memória institucional) da organização», refere Ed Schein (Great place to work institute).

Limitações e Pistas para Futuras Investigações

Uma das grandes limitações deste estudo prende-se com o facto de se terem inquirido indivíduos empregados em múltiplas organizações, o que pode ter influenciado os resultados obtidos, uma vez que algumas variáveis não podem ser comparadas, como por exemplo, a percepção dos homens e mulheres em relação às medidas de Suporte Organizacional, já que estes não estavam sujeitos a condições

iguais. Assim, propõe-se que numa investigação futura, este estudo poderá ser feito a indivíduos dentro da mesma organização ou que estão empregues em empresas da mesma natureza.

Por outro lado, os participantes desta investigação são na sua maioria residentes e trabalhadores em Lisboa e arredores, sendo deste modo uma amostra heterogénea no que diz respeito aos valores, hábitos e rituais da sociedade vigente na zona onde se encontram. Uma possível explicação para a ausência de diferenças encontradas no que diz respeito ao papel do género como efeito moderador da relação entre o Suporte Organizacional e a Facilitação Trabalho-Família, pode ser na realidade porque a amostra deste estudo é constituída por uma população que está sujeita a grandes influências externas de culturas diferentes, levando a uma compreensão equilibrada do género, ou seja a uma percepção mais homogénea do papel do homem e da mulher nos vários domínios da vida. Com os resultados obtidos, apesar do modesto estudo, poder-se-ia adiantar que em Lisboa e arredores as mulheres têm um papel mais independente que por exemplo numa cidade no interior. Em futuros estudos, seria importante considerar uma amostra constituída por participantes de várias regiões de Portugal.

Penso que seria deveras interessante, por um lado, efectuar um estudo semelhante num país estrangeiro, considerando as duas hipóteses propostas neste estudo, de forma a poder comparar os resultados obtidos, e por outro lado, levar a cabo este mesmo estudo numa amostra de indivíduos solteiros, partindo da premissa de que manter o equilíbrio entre a vida de trabalho e a vida familiar é igualmente importante para todos os trabalhadores, independentemente de serem solteiros ou casados (ou viverem em união de facto) considerando a necessidade que todos têm de um tempo adequado para descansar e para se envolverem em actividades que não incluem filhos ou problemas de casais, pensando que os resultados poderiam possivelmente indicar necessidades diferentes que as organizações deveriam ter em conta aquando do desenvolvimento e implementação de políticas de suporte organizacional.

Finalmente, penso que é necessário investir mais em pesquisas que focalizem os processos de trabalho, sistemas, estruturas e práticas que inibem o estabelecimento e manutenção de um local de trabalho “*family-friendly*” tendo assim mais elementos para se poder compreender melhor “os dois lados da moeda”.

Bibliografia

Allen, T.D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The role of organizational perceptions. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 58, 414-435.
Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviours among employed parents in Hong Kong. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 54, 259–278.
Aryee, S., Srinivas, E. S., & Hwee Hoon Tan (2005). Rhythms of life: Antecedents and Outcomes of Work-Family balance in employed parents. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 90, 132-146.
Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. E. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. <i>Academy of Management Journal</i> , 25(3), 472-491.
Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. <i>Human Relations</i> , 58(5), 661-689.
Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. <i>New Zealand Journal of Psychology</i> , 35(2).
Barnett, R. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. <i>Genetic, Social and General Psychology Monographs</i> , 124, 125–183.
Behson, S. J. (2002) Coping with family-to-work conflict: The role of Informal Work Accommodations to family. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 7, 324-341.
Bernas, K. H., & Major, D. A. (2000). Contributors to stress resistance. Testing a model of women's work-family conflict. <i>Psychology of Women Quarterly</i> , 24, 170-178.
Bond, J. T., Galinsky, E., & Swanberg, J. E. (1998). <i>The 1997 national study of the changing workforce</i> . New York: Families and Work Institute.
Boyar, S.L., Mosley Jr., D.C. (2007) The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: the mediating role of work-family conflict and facilitation. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 71, 265-281.
Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 20(2), 303-324.

Brazelton, T.B. (1988). Stress for families. <i>Infant Mental Health Journal</i> , 9(1).
Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relationship between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 60, 336-353.
Burchell, B., Fagan, C., O'Brien, C., & Smith, M. (2007). Working conditions in the European Union: the gender perspective. <i>Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions</i> .
Burke, R. J., Oberklaid, F., & Burgess, Z. (2005). Organizational values, job experiences and satisfactions among female and male psychologists. <i>Community, Work and Family</i> , 8(1), 53-68.
Butler, A. B., & Skattebo, A. (2004). What is acceptable for women may not be for the men: The effect of family conflicts with work on job-performance ratings. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 77, 553-564.
Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., & Linney, K. D. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict, and work-family facilitation. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 78, 155-169.
Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 68, 131-164.
Choi, J., & Chen, C. C. (2006). Gender differences in perceived work demands, family demands, and life stress among married chinese employees. <i>Management and Organization Review</i> , 2(2),209–229.
Cinamon, R. G. (2006). Anticipated work-family conflict: Effects of gender, self-efficacy, and family background. <i>The Career Development Quarterly</i> , 54(3), 202-215.
Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 58, 348-365.
Clark, S. C. (2002). Communicating across the work/home border. <i>Community, Work & Family</i> , 5(1).
Day, A. L., & Livingstone, H.A. (2003). Gender differences in perceptions of stressors and utilization of social support among university students. <i>Canadian Journal of Behavioural Science</i> , 35(2), 73–83.
Entricht, T. L., Hughes, J. L., Tovey, H. R. (2007). Relationships Among Work and

Family Conflict, Stress, and Parenthood in Dual-Income Couples. <i>Psi Chi Journal of Undergraduate Research</i> , 12(3), 116-121.
Erdwins, C. J. (2001). The relationship of woman's role strain to social support, role satisfaction, and self-efficacy. <i>Family Relations</i> , 50(3), 230-238.
Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 92 (1), 57-80.
Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds), <i>Handbook of occupational health psychology</i> . Washington, DC: American Psychological Association, pp. 143-62.
Frone, M. R., Russel, M., & Cooper, M.P. (1992a). Antecedents and outcomes of work- family conflict: Testing a model of the work-family interface. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 77, 65-78.
Frone, M. R., Russel, M., & Cooper, M.P. (1992b). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 13, 723-729.
Galinsky, E., & Stein, P. J. (1990). The impact of human resources policies on employess: Balancing work and family life. <i>Journal of Family Issues</i> , 11, 368-383.
Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A. (1991). <i>The corporate reference guide to work-family programs</i> . New York: Families and Work Institute.
Gina Gaio Santos. Género, Carreiras e a Relação entre o Trabalho e a Família: Uma Perspectiva de Gestão.
Gonzalez-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Greenglass, E. R. (2006). Coping and Distress in Organizations: The Role of Gender in Work Stress. <i>International Journal of Stress Management</i> , 13(2) 228-248.
González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 68(1), 165-174.
Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Crouter, A. C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 78, 305-323.
Greenglass, E. (2002). Work stress, coping and social support: Implications for women's occupational well-being. in D. L. Nelson & R. J. Burke (Eds.), <i>Gender, work</i>

<i>stress and health</i> . Washington: APA. (pp. 85-96).
Greenhaus, J. H., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. <i>Academy of Management Review</i> , 31, 72-92.
Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The Impact of Job Characteristics on Work-to-Family Facilitation: Testing a Theory and Distinguishing a Construct. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 10(2) 97–109.
Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wayne, J. H. (2007). A multi-level perspective on the synergies between work and family. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 80, 559-574.
Grzywacz, J.G., & Bass, B.L. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work—family fit. <i>Journal of Marriage and Family</i> , 65, 248-261.
Grzywacz, J.G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 5, 111–126.
Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus Gender role explanations for work-family conflict. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 76, 560-568.
Hammer, L. B., Allen, E., & Grigsby, T. D. (1997). Work–family conflict in dual earner couples: within individual and crossover effects of work and family. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 50, 185–203.
Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work–family positive spillover. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 11(3), 249–265.
Hausmann, R. Tyson, L., & Zahidi, D. S. (2006). <i>The Global Gender Gap Report</i> World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. <i>Journal of Family Issues</i> , 26(6), 793-819.
Hill, E. J., Allen, S., Jacob, J. I., Bair, A. F., Bikhazi, S. L., Cox, A., Martinengo, G., Parker, T. T., & Walker, E. (2007). Work-family facilitation: Generating theory using a qualitative assessment. <i>Advances in Developing Human Resources</i> , 9(4), 507-526.
International Social Survey Program (ISSP). International social survey program: Family and changing gender roles III, 2002.
Kahn, R. L., & Byosiore, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Orgs.), <i>Handbook of industrial and organizational psychology</i> (v. 3, pp. 571-

650). Palo Alto: Consulting Psychologists.
Kirchmeyer, C. (1992), "Perceptions of nonwork-to-work spillover: challenging the common view of conflict-ridden domain relationships", <i>Basic and Applied Psychology</i> , Vol. 13 No.2, pp.231-49.
Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work family conflict, policies, and job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 83, 139-149.
Lage, S. (2008). Melhores empresas para trabalhar: Um tema de RH ou de negócios? <i>Great place to work institute. Anuário RH 2008</i> , 66-70
Lobel, S. A. (1999). Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations. In G. N. Powell (ed.), <i>Handbook of gender and work</i> (pp. 453-474). Thousand Oaks, CA: Sage.
Lobel, S., & Kossek, E., (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the 'family-friendly' organization. In Kossek, E., & Lobel, S. (Eds.) <i>Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace</i> . (pgs. 221-244). Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
Lyness, K. S., & Kropf, M. B. (2005). The relationships of national gender equality and organizational support with work-family balance: A study of European managers. <i>Human Relations</i> , 58, 33-60.
Maaja Vadi, Juri Allik, & Anu Realo (2002). Collectivism and its consequences for organizational culture. University of Tartu.
Marshall, K. (2006). Converging gender roles. <i>Canadian Economic Observer</i> , 7(7).
Matias, A. M. P. (2006). Cultura Organizacional. Disponível em: http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm .
Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005). Work_/family culture in four organizations in finland. <i>Community, Work and Family</i> , 8(2), 115-140.
Mauno, S., Kinnunen U., & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization-based resources as moderators between work_family conflict, well-being, and job attitudes. <i>Work & Stress</i> , 20(3), 210-233.
Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykko, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 78, 509-530.
Mcelwain, A. K., & Korabik, K., & Rosin, H. M. (2005). An examination of gender

differences in work-family conflict. <i>Canadian Journal of Behavioural Science</i> , 37, 283-298.
Mesmer-magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2006) How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. <i>Journal of Labor Research</i> , 27(4), 555-574.
Nasurdin, A.M., & Hsia, K. L. (2008). The Influence of Support at Work and Home on Work-Family Conflict: Does Gender Make a Difference?, <i>Research and Practice in Human Resource Management</i> , 16(1), 18-38.
Noor, N. M. (2004). Work-family conflict, work- and family- role salience, and women's well-being. <i>The journal of Social Psychology</i> , 144, 389-405.
O'Driscoll, M. P., Poelmans, S., Spector, P. E., Kalliath, T., Allen, T. D., Cooper, C. L., & Sanchez, J. I. (2003). Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. <i>International Journal of Stress Management</i> , 10(4), 326-344.
Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. <i>Human Resource Management Review</i> , 12, 299-312.
Parasuraman, S., Greenhaus, J. H. & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 13, 339-356.
Ridgeway, C. L., & Smith-Lovin, L. (1999). The gender system and interaction. <i>Annual Review of Sociology</i> , 25, 191-216.
Santos, J. A. (2006). Gênero na Teoria Social: Papéis, Interações e Instituições. Universidade de Juiz de Fora.
Sidle, S. D. (2007). Pain or Gain: Is There a Bright Side to Juggling Work and Family Roles? <i>Academy of Management Perspectives</i> , 80-82.
Silveira, N. S. P. (2006). A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. <i>REGE. Revista de Gestão USP</i> , 13, 77-91,
Swanberg, J. E. (2004). Illuminating gender organizations assumptions. An important step in creating a family-friendly organization: a case study Community. <i>Work & Family</i> , 7(1) 3-28.
Swody, C. A., & Powell, G. N. (2007). Determinants of employee participation in organizations family-friendly programs: A multi-level approach. <i>J Bus Psychol</i> , 22,

111-122.
Thompson, B. M., & Cavallaro, L. (2007). Gender, work-based support and family outcomes. <i>Stress and Health</i> 23: 73–85.
Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 10(4), 100–118.
Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-Family benefits are not enough: The influence of Work-Family culture on benefit utilization, Organizational Attachment, and Work-Family conflict. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 54, 392-415.
Van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How Work and Family Can Facilitate Each Other: Distinct Types of Work-Family Facilitation and Outcomes for Women and Men. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 12(3) 279–300.
Voydanoff, P. (2004). Implications of work and community demands and resources for work-to-family conflict and facilitation. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 9(4), 275–285.
Voydanoff, P. (2005). Social Integration, Work-Family Conflict and Facilitation, and Job and Marital Quality. <i>Journal of Marriage and Family</i> , 67 (3), 666–679.
Werbel, J., & Walter, M. H. (2002). Changing views of work and family roles A symbiotic perspective. <i>Human Resource Management Review</i> , 12, 293–298.
West, C., & Zimmerman, D. (1987). “Doing gender”, <i>Gender & Society</i> , 1(2), 125-151.
Wiersma, U. J. (1990). Gender differences in job attitude preferences: work–home role conflict and job level as mediating variables. <i>Journal of Occupational Psychology</i> , 63, 231–243.
Williams, K. J., & Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work–family conflict in employed parents. <i>Academy of Management Journal</i> , 37, 837–868.
Winslow, S. (2005), “Work-family conflict, gender, and parenthood, 1977-1997”, <i>Journal of Family Issues</i> , 26(6), 727-755.

Anexo 1

Questionário Sobre a Relação Entre o Trabalho e a Família

Este questionário é parte de um estudo, realizado pelo Núcleo de Psicologia das Organizações da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, sobre a relação entre o trabalho e a família. Tem como objectivo recolher informação sobre o modo como as pessoas conciliam a sua vida profissional com a sua vida familiar. Não existem respostas certas ou erradas a este questionário, queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do mesmo. Não demore muito tempo a pensar sobre cada questão, as primeiras reacções são geralmente as melhores. Assinale as suas respostas na escala que se encontra à direita de cada item. O questionário é **anónimo** e as suas respostas são confidenciais, pelo que *em nenhuma situação* os seus dados individuais serão dados a alguém.

Dados Pessoais

É importante para nós sabermos alguns dados pessoais sobre si, para podermos comparar as opiniões de diferentes grupos profissionais.

Sobre a sua situação profissional

1. Qual a sua profissão? _____
2. Qual o seu local de trabalho? _____
3. Há quanto tempo trabalha nesta organização? _____ anos.

Sobre si

4. Idade: _____ anos	5. Sexo: Mulher..... Homem.....	6. Habilitações: Básico Secundário Licenciado Mestrado/Doutoramento
----------------------	---------------------------------------	---

7. Número de filhos ____	8. Idade dos filhos: ____ anos ____ anos ____ anos ____ anos
--------------------------	--

A empresa/instituição onde trabalha

As empresas diferem nas facilidades que disponibilizam aos seus empregados, no sentido de melhorarem a conciliação entre a sua vida familiar e profissional. Pense na empresa/instituição em que trabalha e assinale se cada uma destas medidas existe e se no seu caso as costuma usar ou já a usou no passado.

	A sua empresa tem	Usa ou já usou
Horário flexível		
Semana de trabalho comprimida (trabalho concentrado nalguns dias da semana)		
Trabalho a partir de casa		
Trabalho em part-time		
Creches/Jardim de Infância no local de trabalho		
Subsidio de apoio à infância (comparticipação das despesas de creche/jardim de infância e/ou tempos livres)		
Serviços de informação / encaminhamento sobre creches/jardins de infância e/ou tempos livres		
Apoio nos cuidados a idosos		

Por outro lado, as empresas e instituições também diferem na forma como encaram a vida dos seus empregados e na perspectiva que têm acerca da sua vida familiar. Nesta secção pedimos-lhe que indique se a empresa ou instituição em que trabalha partilha, na sua opinião, a perspectiva expressa em cada uma das afirmações. Repare que não estamos a referir-nos à sua perspectiva, mas aquela que considera ser a perspectiva da sua empresa ou instituição.

	Discord o Muito	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Muito
1. O trabalho deve ser a prioridade na vida de uma pessoa.	①	②	③	④	⑤
2. Passar muitas horas no trabalho é o caminho para progredir.	①	②	③	④	⑤
3. É preferível deixar os assuntos familiares fora do trabalho.	①	②	③	④	⑤
4. É considerado <i>taboo</i> falar da vida exterior ao trabalho.	①	②	③	④	⑤
5. Expressar envolvimento e interesse por assuntos não relacionados com o trabalho é considerado saudável.	①	②	③	④	⑤
6. Os empregados que estão altamente envolvidos com a sua vida pessoal não podem estar altamente envolvidos com o seu trabalho.	①	②	③	④	⑤
7. Satisfazer necessidades pessoais, como faltar para dar apoio a filhos doentes, é mal encarado.	①	②	③	④	⑤
8. Os empregados devem deixar os seus problemas pessoais em casa.	①	②	③	④	⑤
9. O caminho para progredir nesta empresa é deixar os assuntos não relacionados com o trabalho fora do local de trabalho.	①	②	③	④	⑤
10. Os indivíduos que faltam para satisfazer necessidades pessoais não estão envolvidos com o seu trabalho.	①	②	③	④	⑤
11. Assume-se que os empregados mais produtivos são aqueles que põem o seu trabalho à frente da sua vida familiar.	①	②	③	④	⑤
12. São dadas amplas oportunidades aos empregados para desempenharem bem tanto as suas responsabilidades profissionais como familiares.	①	②	③	④	⑤
13. Proporcionar aos empregados flexibilidade na concretização do seu trabalho é visto como uma acção estratégica de fazer negócio.	①	②	③	④	⑤
14. O empregado ideal é aquele que está disponível 24h por dia.	①	②	③	④	⑤

Agora gostaríamos de saber o seu grau de satisfação com a sua vida profissional. Pense de um modo geral como se sente no seu trabalho e assinale o quanto concorda com cada uma das afirmações. Pense no emprego que tem actualmente.

	Discord o Muito	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Muito
Eu sinto-me bastante satisfeito(a) com a minha vida profissional.	①	②	③	④	⑤
Eu encontro uma verdadeira satisfação no meu trabalho.	①	②	③	④	⑤
Eu considero que o meu emprego é melhor do que a média dos empregos.	①	②	③	④	⑤
A maior parte dos dias, estou entusiasmado(a) com a minha vida profissional.	①	②	③	④	⑤
Raramente estou aborrecido(a) com o meu trabalho.	①	②	③	④	⑤

Os itens que se seguem referem-se a sentimentos, pensamentos e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional. Por favor responda a cada um dos itens de acordo com a escala de respostas que se segue, cujos valores variam entre 0 (se nunca teve esse sentimento, pensamento ou comportamento) e 6 (se o tem sempre).

Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
0	1	2	3	4	5	6

1) No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia	
2) Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade	
3) O tempo passa a voar quando estou a trabalhar	
4) No meu trabalho sinto-me com força e energia	
5) Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	
6) Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda	
7) O meu trabalho inspira-me	
8) Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar	
9) Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	
10) Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho	
11) Estou imerso(a) no meu trabalho	
12) Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos	
13) O meu trabalho é desafiante para mim	
14) “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar	
15) Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho	
16) É-me difícil desligar-me do meu trabalho	
17) No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem	

A Relação entre o seu trabalho e a família.

Nesta secção pedimos-lhe que reflecta sobre a relação entre o seu trabalho e a sua família, especificamente na influência positiva que pode ocorrer entre estes dois domínios da sua vida. Note que para concordar fortemente (5) com um item deve estar de acordo com a afirmação na totalidade. Veja por exemplo o primeiro item:

O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.

Para concordar fortemente com a afirmação, precisa de estar de acordo com a ideia de que o seu envolvimento com o trabalho o(a) ajuda a compreender diferentes pontos de vista e com a ideia de que esses diferentes pontos de vista se transferem para a vida familiar tornando-o(a) um melhor membro da sua família.

	Discord o fortemente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo fortemente
O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com o meu trabalho põe-me com bom humor e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a sentir preenchido(a) como pessoa e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com a minha família ajuda-me a ganhar conhecimentos e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com a minha família põe-me com bom humor e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com a minha família exige-me que evite desperdiçar tempo no trabalho e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a ganhar conhecimentos e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com o meu trabalho faz-me sentir feliz e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com o meu trabalho faz-me sentir realizado(a) e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com a minha família ajuda-me a adquirir competências e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com a minha família faz-me sentir feliz e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com a minha família encoraja-me a usar o meu tempo no trabalho com concentração e isto ajuda-me a ser um melhor	①	②	③	④	⑤

trabalhador.

O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a adquirir competências e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com o meu trabalho faz-me sentir contente e optimista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com o meu trabalho dá-me uma sensação de sucesso e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com a minha família ajuda-me a alargar o meu conhecimento sobre novos assuntos e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com a minha família faz-me sentir contente e optimista e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	①	②	③	④	⑤
O meu envolvimento com a minha família obriga-me a ser mais focado(a) no trabalho e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	①	②	③	④	⑤

A sua vida familiar

Nesta secção vamos fazer-lhe algumas questões sobre a sua vida familiar.

Em primeiro lugar, pense na relação com o seu cônjuge e assinale o quanto concorda com cada uma das afirmações seguintes.

	Discord o Muito	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Muito
O meu esposo(a) apoia-me muito na minha vida profissional	①	②	③	④	⑤
O meu esposo(a) compreende que eu tenha que realizar tarefas familiares e profissionais.	①	②	③	④	⑤
Quando o meu trabalho é muito exigente o meu esposo(a) realiza tarefas extra em casa.	①	②	③	④	⑤
O meu esposo(a) faz um esforço por reduzir as minhas responsabilidades familiares.	①	②	③	④	⑤
Eu posso contar com o meu esposo(a) para me ajudar nas minhas responsabilidades familiares quando necessito .	①	②	③	④	⑤

Agora gostaríamos de saber o seu grau de satisfação com a sua vida familiar.

Pense de um modo geral como se sente com a sua vida familiar e assinale o quanto concorda com cada uma das afirmações.

	Discord o Muito	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Muito
--	--------------------	----------	------------------------------------	----------	-------------------

Eu sinto-me bastante satisfeito(a) com a minha vida familiar	①	②	③	④	⑤
Eu encontro uma verdadeira satisfação na minha família.	①	②	③	④	⑤
Eu considero que a minha família é melhor do que a média das famílias.	①	②	③	④	⑤
A maior parte dos dias, estou entusiasmado(a) com a minha família.	①	②	③	④	⑤
Raramente estou aborrecido(a) com a minha família.	①	②	③	④	⑤

Pedimos-lhe agora que pense na sua família nuclear (marido / mulher, filhos) e nas relações (com o(a) cônjuge, com os filhos) e tarefas (gestão doméstica, gestão financeira, educativa, etc.) que caracterizam essa área de vivência. Os itens que se seguem referem-se a sentimentos, pensamentos e comportamentos relacionados com a sua vida familiar (família nuclear). Por favor responda a cada um dos itens de acordo com a escala de respostas que se segue, cujos valores variam entre 0 (se nunca teve esse sentimento, pensamento ou comportamento) e 6 (se o tem sempre).

Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
0	1	2	3	4	5	6

1) Quando estou com a minha família sinto-me cheia(o) de energia	
2) Acho que a minha vida familiar tem muito significado	
3) O tempo passa a voar quando estou a realizar tarefas relacionadas com a minha vida familiar	
4) Quando estou com a minha família sinto-me com força e energia	
5) Estou entusiasmada(o) com a minha vida familiar	
6) Quando estou a realizar tarefas relacionadas com a minha vida familiar esqueço tudo o que se passa à minha roda	
7) A minha vida familiar inspira-me	
8) Quando me levanto de manhã apetece-me estar com a minha família	
9) Sinto-me feliz quando estou intensamente a fazer tarefas relacionadas com a minha vida familiar	
10) Estou orgulhosa(o) da minha vida familiar	
11) Estou imersa(o) na minha vida familiar	
12) Sou capaz de ficar a realizar tarefas relacionadas com a minha vida familiar por períodos de tempo muito longos	
13) A minha vida familiar é desafiante para mim	
14) “Deixo-me ir” quando estou a realizar tarefas relacionadas com a minha vida familiar	
15) Sou uma pessoa com muita resistência mental na minha vida familiar	
16) É-me difícil desligar-me da minha vida familiar	
17) Na minha vida familiar sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem	